

LOS EFECTOS DE LA INSTITUCIONALIZACIÓN DE LA CAPACITACIÓN EN EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL. EL CASO DE LYFC

José Luis Zarazúa Vilchis

Profesor investigador del Departamento de Administración, DCSH, UAM-A

Introducción

En México, igual que en otros países, la capacitación representa un ejercicio cotidiano en las organizaciones, principalmente en las más grandes, en las que sus propias políticas alineadas con el marco normativo legal de la Constitución impulsan sistemáticamente el ejercicio de capacitación de los miembros de una organización como herramienta de asignación de competencias en y para el trabajo.

Empresas privadas, organizaciones sociales y organismos públicos, hacen uso de la capacitación sistemáticamente. La mayoría de las veces, participan en este constructo social y técnico, sin profundizar sobre sus dimensiones complejas. Esto se aprecia claramente al observar casos como el de Luz y Fuerza del Centro (LyFC), organización elegida por constituir un ejemplo claro de

la capacitación como práctica cotidiana. En esta organización el Contrato Colectivo de Trabajo (CCT) facultaba a la Comisión Mixta de Capacitación, Instrucción y Adiestramiento (CMCIA) para vigilar y dar seguimiento a la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se implantaban para mejorar la capacitación, instrucción y adiestramiento de los trabajadores, ejemplo de ello es el presupuesto 2005, de \$34 041 020, para capacitación, instrucción y adiestramiento en materia eléctrica, con el objetivo de promover el desarrollo de habilidades del personal para elevar la eficiencia y productividad en el trabajo, cuya meta fue capacitar a 23 000 empleados,¹ de un total de 41 000.

En marzo de 2008, se firmó un acuerdo empresa-sindicato para “incrementar la productividad con objeto de avanzar en la modernización del organismo, mejorar su situación técnica, opera-

tiva, comercial y financiera". Entre los acuerdos más importantes estaba la realización de una reingeniería de todos los procesos de trabajo del organismo en colaboración con el Instituto Politécnico Nacional, para lo cual se estableció "un programa de capacitación para que el personal desarrolle y ejecute nuevas y múltiples funciones, a fin de elevar su productividad y, con ello, mejorar la calidad y confiabilidad del servicio"².

No obstante, el domingo 11 de octubre de 2009, el presidente constitucional de México, Felipe Calderón, determinó a través de un decreto publicado en el *Diario Oficial de la Federación* el 10 de octubre de 2009, la extinción del organismo público paraestatal Luz y Fuerza del Centro. Según dicho decreto de liquidación quedaba demostrada su ineficiencia operativa y financiera.

Casos como este generan interés en los estudios de las organizaciones, ya que conociendo las prácticas de capacitación que se realizan en las empresas, tanto públicas como privadas, el imaginario social arguye que la ineficiencia operativa y financiera de dicha extinción es real, y que la capacitación no cumplió con sus objetivos.

En este sentido, surgen inquietudes explicativas en torno a cómo se aplica institucionalmente la capacitación en las organizaciones, sobre todo en relación con su verdadero impacto en el desempeño, ya que al constituir un artefacto instrumental de carácter administrativo generalizado en el grueso de las organizaciones, se asume que su efectividad está garantizada.

Bajo esta perspectiva la capacitación se ubicaría como un instrumental administrativo eficaz o como un mito que disfraza otro orden organizacional, donde la simulación podría ser la principal característica. En este sentido, el objetivo de la presente investigación³ es analizar la institucionalización de los procesos de capacitación en la empresa pública Luz y Fuerza del Centro y su impacto en el desempeño organizacional. Esto permitirá profundizar en un tema escasamente abordado por los estudios organizacionales, ya que su principal referente siempre se ha dado desde la perspectiva administrativa en torno a herramientas de enseñanza-aprendizaje. Para

lograr lo anterior y guiar el presente trabajo se plantean las siguientes preguntas de investigación: ¿cómo se institucionaliza la capacitación en una organización?, y ¿cómo se refleja en el desempeño de la misma?

Abordar la problemática de la capacitación en profundidad permitirá comprender uno de los artefactos organizacionales más conocidos de manera compleja, ampliando el espectro multidimensional del análisis organizacional.

Metodología

Para alcanzar este objetivo se llevó a cabo una investigación no experimental, esto es, sin manipular deliberadamente las variables. Se realizó de manera transversal, pues se recolectaron datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito fue describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado, por lo que se trató de un diseño transversal descriptivo cuyo objetivo fue indagar la incidencia y los valores en que se manifiestan una o más variables. De acuerdo con Hernández (2008) "el proceso consiste en medir en un grupo de personas u objetos una o más variables y proporcionar su descripción". Se describe la relación entre variables que en este caso fueron la capacitación (variable independiente) y el desempeño (variable dependiente).

Tamayo (2004) define universo como "la población total de la cual se toma una muestra para realizar una investigación", Stephen Shao (1960) nos dice que es "el área en la cual los datos estadísticos son recopilados", Luz y Fuerza del Centro, contaba con 33 000 trabajadores de planta y 7 200 temporales.

La muestra "es un subgrupo de la población de interés (sobre la cual se recolectarán datos y que tiene que definirse o delimitarse de antemano con precisión), éste deberá ser representativo de la población" (Hernández, 2008). Mendenhall y Reinmuth (1978) definen la muestra simplemente como "cualquier subconjunto de una población". Para este estudio, la muestra se integró con trabajadores de diversas áreas que participaron en programas de capacitación. Al inicio se

pensó en una muestra de 150 trabajadores, pero con la extinción de la empresa y la dispersión de los trabajadores, se determinó que fuera de 80 personas a las que se entrevistó en los campamentos que se instalaron. Se realizaron cuatro entrevistas a profundidad, dos con jefes de taller y dos con representantes sindicales encargados de la capacitación. Algunos de ellos fueron captados en las calles y en los campamentos donde realizaban manifestaciones en contra de la medida decretada por el gobierno, otros se contactaron en la sede sindical ubicada en la avenida de los Insurgentes y la calle de Antonio Caso, en la Ciudad de México.

Robert Yin (1994) propone seis fuentes de evidencia para los estudios de caso: documentación, registros de archivo, entrevistas, observación directa, observación participante y artefactos físicos. Un instrumento de recolección de datos es, en principio, "cualquier recurso de que se vale el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información" (Sabino, 1992). Los instrumentos considerados para iniciar el trabajo de campo fueron: la observación realizada en el sitio de trabajo (antes del decreto de extinción) de personal capacitado, entrevistas exploratorias apoyadas en cuestionarios diseñados para verificar los conocimientos y habilidades adquiridas durante el proceso de capacitación y cómo son empleadas en su puesto actual, realización de entrevistas con los responsables de la capacitación (localizados en los campamentos) y con trabajadores que hubieran participado en la misma, obtención de información documental y entrevistas formalizadas en la sede sindical.

Las respuestas a los cuestionarios se procesaron con el programa estadístico SPSS 17.0, cada una de las preguntas se fragmentó en diferentes variables de análisis y los resultados se graficaron para determinar cuál fue la relación de la capacitación con la productividad y el desempeño.

Capacitación y desempeño organizacional

La investigación forma parte del campo de los estudios organizacionales y, particularmente, se respalda en los postulados de la teoría de la or-

ganización y de la teoría institucional, así como en los preceptos del derecho laboral.

El estudio de las organizaciones es fundamental en nuestros días porque, como afirma Richard Hall, son un componente dominante de la sociedad moderna (Hall, 1996). Desde el nacimiento hasta la muerte, los individuos interactuamos con organizaciones, sobre todo, en el contexto laboral de los individuos. Entendemos por organización (en una definición simplista) una agrupación de individuos que unen sus esfuerzos, conocimientos y habilidades para lograr objetivos o propósitos de manera conjunta, y que difícilmente se podrían alcanzar de forma aislada. Por esta razón el hombre, a lo largo de la historia, ha realizado muchas de sus actividades en forma agrupada.

Es sabido que el ser humano ha transferido sus conocimientos a sus semejantes de generación en generación, primero en actividades como agricultura, caza, pesca, artesanía, orfebrería, etc., y, posteriormente, en actividades encaminadas a producir en cantidades cada vez más grandes, lo que ha hecho que sea necesario transmitir estos conocimientos de manera ordenada y grupal dentro de las organizaciones, procurando hacerlo en un menor tiempo y con la máxima eficacia.

Hoy en día, esta preparación y formación del individuo dentro de las organizaciones es conocida como capacitación y su evolución en las organizaciones puede analizarse desde diferentes perspectivas, una de ellas es la teoría organizacional, en la que se presenta la capacitación como una necesidad de la organización, sobre todo a partir de la Revolución industrial (RI), y persigue el objetivo de que sus miembros tengan la preparación adecuada para el trabajo. Un ejemplo de esto son los principios de la administración científica de Taylor, los postulados de Weber acerca del trabajo burocrático, los experimentos de Hawthorne que dieron inicio a la teoría de las relaciones humanas, las aportaciones de la psicología en lo que se conoce como "nuevas relaciones humanas", los formatos tecnológicos dentro del movimiento de la contingencia, la consideración del ambiente en el enfoque de

sistemas, hasta llegar a la teoría institucional que describe la manera en que los hábitos y prácticas organizacionales se dan de manera sistemática.

Otra perspectiva para analizar la capacitación es la del derecho laboral, esto es, la capacitación como un derecho ganado a través de la lucha obrera (sobre todo a partir de la RI) contra la llamada explotación capitalista, que logró como resultado que la capacitación se legislara y proporcionarla se convirtiera en una obligación para el patrón. En el caso de México, la legislación además de obligar al patrón a proporcionar capacitación y darle al obrero el derecho de exigirla, crea una organización gubernamental para vigilar, apoyar y, en su caso, sancionar a los patrones en cuanto al cumplimiento o no de dicho ordenamiento, conocida como Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS).

De esta manera, se puede observar que la capacitación obedece a una necesidad organizacional desarrollada a lo largo del tiempo y a una, relativamente nueva, institucionalización que le confiere la legislación y que, en el caso de México, se apoya en una organización gubernamental que supervisa su aplicación.

Es en las organizaciones donde la materialización prescriptiva de la teoría de la organización opera con instrumentos diversos en materia administrativa y social, pero en el caso de la capacitación con mayor fuerza, ya que no sólo se aplica en función de sus bondades de acuerdo a la teoría, sino que se instituye normativamente desde la propia Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

Con el surgimiento de la era industrial aparecen innumerables escuelas industriales, cuyas metas son lograr el mayor conocimiento de los métodos y procedimientos de trabajo, en el menor tiempo posible (Siliceo, 2003) y es, como afirma Deborah Sleight (en Mitnik y Coria, 2006), con la Revolución industrial y la emergencia del aula que la capacitación cambió considerablemente, sobre todo en 1800 cuando se crearon las escuelas-fábricas en las que los trabajadores eran capacitados en aulas dentro de las fábricas.

Los antecedentes de la capacitación laboral se remontan a la RI, que, como periodo histórico,

corresponde a la transformación del sistema de producción económico en Inglaterra, por la aplicación de los descubrimientos científicos a la técnica, con la utilización en gran escala del carbón como fuente energética, y del vapor como fuerza motriz (Lombardo, 1974). En este sentido, Ashton (2008) nos dice que durante este periodo en las ciudades donde había gremios era ilegal ingresar como trabajador en las industrias especializadas sin antes haber pasado por un aprendizaje. Debido a este uno de los problemas más importantes que tuvieron que resolver los patronos, durante los primeros años de la RI, fue el de seleccionar hombres capaces de aprender las nuevas técnicas y susceptibles de plegarse a la disciplina que las nuevas formas de la industria imponían.

Es el periodo posterior a la RI el más importante en el desarrollo de la capacitación y es precisamente cuando surgen los primeros estudios sobre el trabajo organizacional, hasta llegar al periodo actual, el siglo XXI, “debido a que el proceso de enseñanza-aprendizaje dentro de las organizaciones se formalizó con la capacitación, el aprendizaje de nuevas pautas culturales, la mejora del clima laboral y la adquisición de nuevas habilidades personales” (González y Olivares; 2005).

También, como producto de la RI, la administración científica se desarrolló “con la intención explícita de lograr un sistema de reglas y leyes de comportamiento que al ser aplicado llevara al máximo de eficiencia al sistema organizacional” (Rodríguez; 1996). Taylor propuso la incorporación en la estructura organizacional de un departamento de diseño para planear y organizar el trabajo. Con esta propuesta tanto los obreros como los supervisores se limitan a ejecutar las tareas planeadas en el departamento de diseño (Barba; 2010). Estas nuevas normas de trabajo se institucionalizan y generalizan con un código formal del ejercicio del trabajo industrial que alcanza un formidable incremento de la productividad, lo que permite el gran éxito mundial alcanzado por la forma estadounidense de gobernar las empresas (Mazzotti y Solís, 2010). De acuerdo con Simon, “los principios de administración deben guardar relación con la fisiología

del cuerpo humano, con las leyes de la capacitación y del hábito" (Simon, 1988).

En la sociedad occidental moderna (en todas sus esferas: política, económica, y la legislativa) la aplicación eficiente de medios a fines ha pasado a ocupar un lugar predominante, reemplazando las otras formas posibles de acción social (Rodríguez, 1996). Según los estudios realizados por Kohn (1971), el trabajo en un ambiente burocratizado ofrece mejores resultados debido a que las organizaciones burocratizadas exigen que su fuerza laboral esté mejor educada, así como también proporcionan más protección en el puesto, mayores sueldos y labores más complejas (Kohn, 1996). La capacitación es una actividad exigida en las organizaciones, pero, sobre todo, en las que tienen una estructura burocrática se convierte en una práctica sistematizada.

Concepto de capacitación

Al revisar algunos conceptos provenientes de la administración de recursos humanos, se observa que el término *capacitación* se utiliza con frecuencia de manera casual para referirse a la generalidad de los esfuerzos iniciados por la organización para impulsar el aprendizaje de sus miembros (Sherman *et al.*, 1999). Werther y Davis (2000) mencionan que la capacitación auxilia a los miembros de la organización a *desempeñar su trabajo actual*. Ivancevich (2004) ya la define como *un proceso sistemático de alterar el comportamiento de los empleados en una dirección tal que se consigan las metas de la organización*. Al tratar de hacer una clasificación Guzmán Valdivia (en Siliceo, 2003) dice que existe una capacitación *para hacer*, que se refiere al *desarrollo de las aptitudes y habilidades* para actuar sobre las cosas. Pero existe otra, la capacitación *para llegar a ser*, ésta se proyecta hacia el *desarrollo del hombre*, es decir, hacia el perfeccionamiento de la personalidad y existe una tercera, la capacitación *para hacer y llegar a ser* simultáneamente que se refiere al obrar humano en la convivencia en la empresa.

En el marco de la administración de las organizaciones, la capacitación se traduce en una

serie de cifras que refieren el total de cursos, trabajadores capacitados, total de horas empleadas, como un proceso inconexo con la forma en que los trabajadores realmente asimilaban los cursos, la mayoría de las veces sin evaluar el progreso del trabajador capacitado en su puesto de trabajo. Como afirma Siliceo (2003), "desafortunadamente en México hemos abusado de la evaluación cuantitativa de la capacitación. Una gran cantidad de empresas... no han querido ni sabido evaluar los resultados reales que dichos esfuerzos educativos han alcanzado en términos de cambio real de conocimientos, nuevas actitudes del personal, niveles de apertura al aprendizaje, mejoramiento en los niveles de calidad de vida, incremento de la productividad, mayor integración a la empresa u organización".

Concepto de desempeño

De acuerdo con el proceso de la administración de personal, los trabajadores capacitados o adiestrados deben someterse al siguiente paso del proceso conocido como evaluación del desempeño, actividad en la que se determina el grado en que un empleado se desempeña adecuadamente (Ivancevich, 2004), o bien, es el proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado (Werther y Davis, 2000). Existen cuatro propósitos fundamentales de la evaluación del desempeño que benefician a la organización y al empleado: 1) dar a los empleados la oportunidad de analizar regularmente el desempeño y sus normas con el supervisor, 2) proporcionar al supervisor los medios para identificar las fortalezas y debilidades del desempeño del empleado, 3) brindar un formato que permita al supervisor recomendar un programa específico para ayudar al empleado a mejorar su desempeño, y 4) aportar una base para las recomendaciones salariales (Sherman *et al.*, 1999).

Desempeño organizacional

La capacitación juega un papel fundamental en el desempeño de una organización, de una entidad federativa o de un país, ya que se considera

como un factor que determina la productividad y ésta, a su vez, la competitividad. Pero, para que la capacitación tenga relación con la productividad, se requiere que sean evaluados sus efectos en los resultados observados en el trabajo de los empleados y para ello, de acuerdo con la teoría revisada, es necesaria la evaluación del desempeño y una manera de hacerlo es a través de la productividad. Esta se puede definir como “la evaluación de la eficiencia del proceso de transformación de la organización para convertir los insumos en productos. En cierto momento la atención debe dirigirse hacia las mejoras en la productividad por medio del personal” (Kast y Rosenzweig, 1988). En términos cuantitativos, la producción es el volumen obtenido en el proceso, mientras que la productividad es la razón entre la cantidad producida y los insumos utilizados” (Sumanth, 1997).

De acuerdo con lo anterior, la capacitación debe impulsar el aprendizaje de los miembros de una organización, para que desarrollen aptitudes y habilidades que les ayuden a desempeñar eficientemente su trabajo actual y así lograr los objetivos y metas organizacionales. En la definición de nuestra legislación la capacitación tiene por objeto actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad, proporcionar información sobre la aplicación de nueva tecnología prevenir riesgos de trabajo e incrementar la productividad, lo cual nos condujo a estudiar si esta forma de aplicar la capacitación, sobre todo en la empresa pública Luz y Fuerza del Centro, impactó en el desempeño del trabajador y la organización en su conjunto. Enseguida se revisarán algunos conceptos de la corriente institucional para determinar si la capacitación es una actividad institucionalizada y qué efectos tiene en los resultados de la capacitación.

¿Qué es una institución?

Para Jepperson (2001) las instituciones son los procedimientos reproductivos rutinarios que sostienen y apoyan al patrón y promueven su reproducción, o bien, como lo ha planteado Douglas

North (2006), las instituciones son las “reglas”⁴ del juego en una sociedad, “se refieren a las creencias, paradigmas, códigos, culturas y conocimientos que rodean, apoyan, elaboran y contradicen esos papeles y rutinas. Las rutinas son independientes de los actores individuales que las ejecutan y son capaces de sobrevivir considerablemente a los individuos” (March y Olsen, 1997).

Veblen, por su parte, piensa que “las creencias son consecuencias de los hábitos de pensamiento institucionalizado y las destrezas adquiridas se fijan parcialmente en hábitos”. Cuando los hábitos se vuelven parte común de un grupo o una cultura social, se vuelven rutinas o costumbres (Commons, 1934 en Obregón, 2008).

Las instituciones, entonces, nos dice Jepperson (2001), son esos patrones sociales que, cuando se reproducen crónicamente, deben su supervivencia a procesos sociales que se activan relativamente por sí mismos. De modo notable, su persistencia no depende de la movilización colectiva periódica, movilización que reiterativamente se reconstruye y reactiva con el fin de asegurar la reproducción de un patrón. Es decir, las instituciones no se reproducen por la “acción”, en el sentido estricto, de la intervención colectiva en una convención social. Más bien, los procedimientos reproductores rutinarios apoyan y sustentan el patrón, favoreciendo su reproducción. Ahora bien, en la tradición sociológica la institucionalización es un “proceso fenomenológico por el cual algunas relaciones y acciones sociales llegan a darse por sentado” y es también un estado de cosas en el que los conocimientos compartidos definen “lo que tiene significado y las acciones que son posibles” (Zucker, 1983).

En México, respecto a la capacitación, la normatividad hace que se diseñe e imparta de manera periódica y, en muchas ocasiones, es el gobierno quien promueve programas nacionales de capacitación, por lo que se coincide con Jepperson cuando afirma que “las instituciones son sistemas de programas o de gobierno, socialmente construidos y reproducidos rutinariamente”, además de que la institucionalización también se puede llevar a cabo por medio de la “cultu-

ra”: simplemente por las reglas, procedimientos y metas sin representación primaria en la organización formal y sin el control y la sanción por parte de alguna autoridad “central” (Jepperson, 1991). De acuerdo con lo anterior, en México la capacitación cumple con esos tres elementos: obedece a un sistema legal o constitucional,⁵ está presente en la estructura formal de ciertas organizaciones⁶ y, al final, se traduce en un conjunto de reglas, procedimientos y metas.

Meyer y Rowan (1999) argumentan que las organizaciones se diferencian en la medida en que su éxito depende de solucionar sus problemas técnicos o de cumplir con las demandas institucionales. La supervivencia de algunas organizaciones depende más de lograr altos estándares de producción interna eficiente, en tanto que la supervivencia de otras requiere un ajuste a los códigos normativos de las redes de relaciones en las que está incorporada. Los ambientes técnicos son aquellos en que se valúan las organizaciones por su producción. De acuerdo con esto, la capacitación está orientada a solucionar problemas de carácter técnico con la finalidad de lograr estándares de eficiencia.

Institucionalización de la capacitación en México

La capacitación se institucionaliza en México como resultado de un proceso de lucha obrera producto de la desigualdad social de muchas décadas, para brindar ciertas condiciones laborales más humanas a los trabajadores. Esta institucionalización inicia con la inclusión del artículo 123 en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos de 1917, de alguna manera, representa la culminación de las aspiraciones de un amplio sector de la sociedad mexicana de principios del siglo xx en un Estado mexicano que emergía de una lucha revolucionaria y de la cual formó parte importante el Sindicato Mexicano de Electricistas como primer sindicato industrial en México.

En 1931 se promulga la Ley Federal del Trabajo y con ello se establecen las bases institucionales para el reconocimiento de la afiliación

sindical; en 1932 se crea, mediante decreto, el Departamento Autónomo del Trabajo; en 1940 se promulga una nueva Ley de Secretarías de Estado, en la que se estableció que el Departamento del Trabajo se convertía en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, producto de la evolución del sector y del desarrollo del movimiento obrero nacional, con la consigna de “vigilar la observancia y aplicación de las disposiciones relativas contenidas en el artículo 123 y demás de la Constitución Federal, en la Ley Federal del Trabajo y en sus reglamentos” de acuerdo con la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal. Es importante destacar la reforma, publicada el 9 de enero de 1978 en el *Diario Oficial de la Federación*, de la fracción XXXI del apartado A del artículo 123 constitucional, en la parte que determina como de competencia de las autoridades federales las obligaciones sobre la responsabilidad patronal en materia educativa, en los términos de la ley reglamentaria y con respecto a las obligaciones patronales en materia de capacitación y adiestramiento de sus trabajadores.

Una institución, de acuerdo con las definiciones de la teoría institucional, es un patrón social que revela un proceso de reproducción particular. Cuando se contrarrestan las desviaciones respecto a este patrón en forma regulada, debe ser programada de manera periódica, por medio de controles relativamente activados, socialmente contruidos (como lo establece la legislación), entonces decimos que un patrón está institucionalizado. La capacitación en esta organización que sirvió de estudio de caso se reproducía periódicamente obedeciendo a patrones establecidos y a convenios gubernamentales.

Arnaldo Córdova al analizar el desarrollo del populismo en México, como parte del populismo en América Latina (Argentina, Chile y Brasil), señala una gran diferencia: “si bien para estos países el Estado populista correspondió a una etapa de desarrollo económico, formó parte de una política económica global, social, de creación de mercado interno; para el caso de México además de esto se agrega el hecho de que el populismo se hizo institución, es decir, adqui-

rió forma institucional. Cuando nosotros entendemos esa caracterización del Estado podemos comprender entonces las relaciones que se establecen entre el Estado y el movimiento obrero organizado" (Gutiérrez; 1989).

La promulgación de la legislación social y la consecuente aparición de los sindicatos por ella promovida, el surgimiento de partidos políticos relacionados con la clase obrera, ya sea de filiación comunista o socialista, y el papel que los militares desempeñaron en algunos países en el establecimiento de la legislación, son aspectos sobresalientes del proceso. Todo ello inscrito dentro de la perspectiva según la cual el sindicalismo institucionalizado ve la luz como resultado de la crisis del Estado oligárquico y de la entrada de los sectores medios, en mayor o menor medida, a la estructura de dominación (Zapata en Katzman, 1979).

Estudio de caso: Luz y Fuerza del Centro

Luz y Fuerza del Centro fue una organización con personalidad jurídica y patrimonio propio que distribuía y comercializaba energía eléctrica en la zona central de México. Una empresa paraestatal con la función de proporcionar servicio de energía eléctrica a los hogares y empresas dentro de su área de cobertura, con el objeto de promover el desarrollo económico y social de la región. Su historia se remonta a más de un siglo de existencia y su descentralización a 1994. Sus trabajadores de base están afiliados al Sindicato Mexicano de Electricistas (SME), cuya conformación data de 1914, registrado como Sindicato Obrero Industrial de jurisdicción federal. Su Contrato Colectivo de Trabajo (CCT) regía en todas las dependencias de Luz y Fuerza y para todos los trabajos que el mismo ejecutara por sí o por conducto de sus intermediarios, tal como lo definen los artículos 12 y 13 de la Ley Federal del Trabajo. Sin embargo, el domingo 11 de octubre de 2009, el presidente constitucional de México, Felipe Calderón, decidió, a través de un decreto publicado (ese mismo día) en el *Diario Oficial de la Federación* (DOF), determinar la

extinción del organismo público paraestatal Luz y Fuerza del Centro.

Decisión que no sorprendió del todo pues se había intentado desde tiempo atrás. El sindicato industrial más antiguo del país (nació en 1914) con una activa y decisiva historia (encabezó una huelga general en 1916, participó en la reorganización nacional del sindicalismo en 1936, apoyó la nacionalización de la industria eléctrica en 1960), el SME, en 1986 era el único agrupamiento sindical que cuestionaba la política económica del gobierno (Trejo, 1990) del entonces presidente Miguel de la Madrid, y el 27 de febrero de 1987, llevaba a cabo la tercera huelga de su historia que duraría hasta el 5 de marzo, cuando la Junta Federal de Conciliación y Arbitraje declaraba la huelga legalmente inexistente y apremiaba a los trabajadores a reanudar labores. Al día siguiente el SME hace un recuento de las presiones que sufrió: "La amenaza de liquidación si estallábamos la huelga, la intervención de nuestros centros de trabajo dos horas antes de estallarla, la intentona de declararla ilícita separando a los trabajadores; una frustrada campaña de desprestigio en los medios de difusión, acusándonos de violencia, sabotaje, de hacerle el juego a algún partido. Y lo más grave: que en algo pudo haber influido, el estarle haciendo el juego a algún candidato" (Trejo; 1990).

Quién iba a pensar que 21 años después el gobierno lograría ese cometido, buscado desde entonces, con una justificación similar.

Capacitación en LYFC

El 16 de marzo de 2008 Luz y Fuerza del Centro y el SME celebraron un convenio que buscaba mejorar la eficiencia y la eficacia en la prestación del servicio público de energía eléctrica que el organismo tenía encomendado desarrollar en la zona central del país. La cláusula primera del convenio señala como compromiso "adoptar indicadores y metas de productividad globales y de área, con objeto de mejorar el desempeño del organismo".⁷ Con este fin se acordó el establecimiento de 26 indicadores, y se reconocía, asimismo, la necesi-

dad de actualizar y proponer nuevos indicadores y metas de productividad a través de la Comisión Mixta Permanente de Productividad.

Análisis y discusión de los datos

La evidencia obtenida a través de los cuestionarios (cuadro 1)⁸ aplicados a los trabajadores en los plantones en diversos puntos geográficos de la ciudad de México, mostraron que ellos no percibían una relación directa entre la capacitación y la productividad, aun cuando consideraban que los cursos tenían una aplicación práctica en sus respectivos puestos de trabajo, no veían mejora en los procesos productivos. También resulta necesario señalar que los cuestionarios de las encuestas, al ser aplicados en los plantones, revelaron que muchos de los ex trabajadores estaban aún resentidos, molestos e incluso reacios a colaborar, por lo que muchas de sus respuestas pudieran parecer contradictorias e imprecisas, pero no desvían el propósito de la investigación.

Algunos datos obtenidos de las respuestas de los encuestados fueron:

- a) Se vio modificada la productividad: 85% respondió no

- b) Participación en programas según antigüedad:

Menor a 5 años: 34%.

De 5 a 10 años: 31%.

De 11 a 15 años: 13%.

- c) Asistencia obligatoria a cursos para promoción 56% sí; 44% no.

- d) Asistencia voluntaria según antigüedad:

Menor de 5 años: 67%.

De 5 a 10 años: 25%.

- e) Utilidad del curso: 48% muy buena; 47% buena, y 5% regular.

- f) Interés despertado por los cursos: 45% muy buena, y 50% buena.

- g) Aplicación futura de lo aprendido: 55% muy buena, y 45% buena.

La evidencia en la información documental proporcionada por el sindicato indica que sí existió una relación directa entre el incremento de productividad y la capacitación de los trabajadores. Esta afirmación parte del análisis de los resultados de los indicadores del Convenio de Productividad. Al mes de agosto de 2009, en varios de ellos ya se había logrado 100% del cumplimiento (cuadro 2). Es importante señalar que la información fue presentada después de la extinción de la empresa.

Cuadro 1
Algunas preguntas contenidas en los cuestionarios

1. ¿Participó en un programa de capacitación en el último año?
2. Procedencia del curso.
3. Número de trabajadores que asistieron.
4. Duración del curso.
5. Antigüedad que usted tenía al momento de la liquidación.
6. En cuantos cursos participó en su vida laboral.
7. Utilidad del curso, Interés, Aplicación, Técnicas empleadas y Material.
8. Justificación de la capacitación.
9. Los contenidos estaban relacionados con el puesto.
10. Quién lo envió a capacitación y con qué fundamento.
11. Existieron restricciones o requisitos para la capacitación.
12. Aplicó los conocimientos adquiridos.
13. Mejoró la calidad del trabajo.
14. Se vio modificada la productividad.
15. Influyó la capacitación en la mejora de procesos de trabajo.

Fuente: elaboración propia.

La información obtenida a través de las entrevistas a profundidad con los ingenieros y responsables de la capacitación en la extinta empresa paraestatal Luz y Fuerza del Centro, a pesar de que no se realizaba una evaluación de los conocimientos, sugiere que mejoraron los procesos productivos y confirmaron que los indicadores utilizados para medir la productividad según el Convenio de Productividad fueron alcanzados de acuerdo con la información proporcionada por el sindicato.

Confirmaron que la capacitación estaba inmersa en una dinámica de elaboración de programas apegados a lineamientos y exigencias tanto sindicales como contractuales, pero no existía una justificación apegada a la carencia de conocimientos o de habilidades.

En este caso es importante mencionar que de los funcionarios entrevistados sólo uno participaba en el sindicato, incluso estaba directamente involucrado en el movimiento de resistencia, y participaba en los plantones, marchas y protestas realizadas por el SME.

Como se puede apreciar, se consideró para el desahogo de la relación de estas variables a representantes de la empresa con distintas posturas y percepciones. Por una parte, a miembros del sindicato, al cual se le acusa de ser el principal responsable de la decisión presidencial de extinguir la empresa por no lograr la productividad esperadas (lo que contradice la información del SME) y, por otra parte, funcionarios representantes de LYFC que tenían bajo su responsabilidad guiar a los trabajadores al logro de los objetivos y a quienes, en determinado momento, por su posición dentro de la estructura, se les podría considerar responsables de la administración.

Se pudo constatar en la documentación proporcionada por la empresa, que la capacitación obedecía a un procedimiento sistemático que involucraba diversas áreas de la empresa, y que, sí existió una demanda externa que se evidencia en el Convenio de Productividad y que la programación de capacitación se apegó a los lineamientos de planes y programas de capacitación, instrucción y adiestramiento. La justificación de este convenio fueron los indicadores internacio-

nales de la industria eléctrica y las recomendaciones de la Secretaría de Energía, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social y la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, inclusive los titulares de dichas Secretarías firman el convenio como testigos de honor.

Conclusiones

Una vez analizada la evidencia obtenida en esta investigación a través de las herramientas empleadas y que se dio respuesta a nuestra pregunta central de investigación, podemos concluir que la influencia de la institucionalización de la capacitación en el desempeño organizacional no se puede establecer con precisión, ya que se trata de una percepción diferente según la posición que se desempeñe dentro de la estructura organizacional. En este caso de estudio la capacitación estaba relacionada con la productividad organizacional sólo para quienes ejercían posiciones de mando, no así para el colectivo de los trabajadores.

En cuanto a la relación simétrica de variables, para este caso, la evidencia estadística demostró que se trata de una relación falsa, ya que no se puede precisar si la capacitación está relacionada con la productividad y ésta a su vez con el desempeño organizacional.

Por lo tanto, se puede deducir que la institucionalización de la capacitación es benéfica en el sentido de asegurar el derecho del trabajador a ser capacitado y de obligar al patrón a proporcionar la capacitación, pero la convierte en una acción sistemática que debe ser cumplida para evitar sanciones. La Secretaría debe aprobar los programas, previa revisión de la detección de necesidades de capacitación y de los mecanismos de evaluación que midan el aprendizaje alcanzado y el reflejo en el desempeño del trabajador, para estar en condiciones de verificar la productividad lograda a través de la capacitación y la forma en que esto se refleja en el desempeño organizacional.

La institucionalización de la capacitación involucra al colectivo organizacional en una dinámica de reproducción de acciones que conducen,

Cuadro 2. Resultados de los 26 indicadores

Evolución de los indicadores del Convenio de Productividad											
Núm.	Indicador	Unidad de medida	Avances durante 2009, al mes de agosto	Meta 2009	Meta al mes de agosto	Pond	Responsable	(%) de cumplimiento	Pon	(%) de cumplimiento	Ponderación al cierre de agosto
1	Tiempo de restablecimiento de suministro individual.	Horas	14.13	16	16.39	3	SD	116	3.5	100	3
2	Tiempo de restablecimiento de suministro en circuito de media tensión.	Horas	2.18	2.45	2.46	3	SD	113	3.4	100	3
3	Tiempo total desde la fecha de entrega del dictamen de impedimento técnico hasta la entrega de la carta de aportación al solicitante. Servicios colectivos en baja tensión.	Días	70.00	39	50	3	SD	71	2.1	71	3
4	Tiempo total desde la fecha de entrega del dictamen de impedimento técnico hasta la entrega de la carta de aportación al solicitante. Servicios en baja y media tensión.	Días	70.00	39	50	3	SD	71	2.1	71	3
5	Conexión de servicios en baja tensión.	Días	6.4	5.2	5.2	4	SCM	81	3.3	81	3.3
6	Conexión de servicios en media tensión.	Días	35.54	20	20	4	SCM	56	2.3	56	2.3
7	Atención de inconformidades por alto consumo.	Días	6.13	5.8	5.8	6	SCM	94	5.7	94	5.7
8	Reconexión de servicios cortados por falta de pago.	Días	2.82	4.5	4.5	3	SCM	160	4.8	100	3
9	Revisión del medidor a solicitud del cliente.	Días	12.48	15	15	3	SCM	120	3.6	100	3
10	Atención de solicitudes para servicios en alta tensión (se contempla la factibilidad del proyecto y el presupuesto correspondiente).	Días	59**	55	55	3	SPE	93	2.8	93	2.8
11	Tiempo de interrupción por usuario (PIU).	Minutos	69.64 / 100.97***	101	70.65	6	SD	101	6.1	100	6
12	Ventas por trabajador de Distribución.	GWh/trab	4.82	5.84	5.84	3	SD	83	2.5	83	2.5

Evolución de los indicadores del Convenio de Productividad											
Núm.	Indicador	Unidad de medida	Avances durante 2009, al mes de agosto	Meta 2009	Meta al mes de agosto	Pond	Responsable	(%) de cumplimiento	Pon	(%) de cumplimiento	Ponderación al cierre de agosto
13	Pérdidas.	%	30.84	28	28	6	SCM	91	5.4	91	5.4
14	Ventas por trabajador de comercialización.	GWh/trab	4.11	4.86	4.86	3	SCM	85	2.5	85	2.5
15	Usuarios por trabajador de comercialización.	usuario/trab	774	906	906	3	SCM	85	2.6	85	2.6
16	Elaboración de m³ de concreto precolado.	m³/año	2 998	3 600	2 420	4	FYT	124	5.0	100	4
17	Estructura soldada.	Kg/año (miles)	1 217	855	543	4	FYT	224	9.0	100	4
18	Estructura atornillada.	Kg/año (miles)	1 536	1 920	1 326	4	FYT	116	4.6	100	4
19	Herrajes normalizados y varios.	Kg/año (miles)	1 462	2 780	1 835	4	FYT	80	3.2	80	3.2
20	Gabinetes tipo fraccionamiento de 23 kv.	secc/año	455	650	430	4	FYT	106	4.2	100	4
21	Costo por poste de línea de Distribución (electrificación trifásica).	\$/poste	26 312	26 102.72	26 102.72	4	SC-SD	99.2	3.97	99	3.97
22	Costo por km de línea de transmisión.	\$/km	1 871 815	1 817 186	1 817 186	4	SC	99.2	3.9	97	3.9
23	Costo por MVA en subestaciones.	\$/MVA	1 445 848	993 325	993 325	4	SC	69	2.7	69	2.7
24	Capacidad instalada en transformación por trabajador de transformación.	MVA/trab	20.67	23.89	23.89	3	SP	87	2.6	87	2.6
25	Líneas de transmisión por trabajador de transmisión.	km/trab	15.64	17.21	17.21	3	SP	91	2.7	91	2.7
26	Costo de nómina entre costo de administración.	\$/	0.50	0.50	0.50	6	SF	100	6.0	100	6
						100					92.17

** Sin Avances. Según documento 310000-066. Debido a que no se ha tramitado ninguna solicitud que afecte dicho indicador, se reporta la última cifra del mes que sí tuvo movimiento.

*** Acumulado/Año móvil.

c Dato modificado de febrero en el mes de marzo a petición del área

cc Dato modificado de marzo en el mes de junio a petición del área

voluntaria o involuntariamente, a la simulación y deja de lado el propósito original de transmisión de los conocimientos y habilidades que realmente se requieren para hacer correctamente las cosas y, por otra parte, nos estamos olvidando del sufrimiento por el que ha atravesado el obrero mexicano para lograr garantizar esta preparación que debe recibir por parte del patrón.

No ha sido el propósito de este artículo de investigación evidenciar las prácticas administrativas de la extinta empresa Luz y Fuerza del Centro, sino tratar de demostrar que mientras exista la cultura del cumplimiento de las obligaciones en forma simulada o aparente, sin atender los problemas de raíz, se seguirán desvirtuando los propósitos reales de ciertas garantías laborales que, afortunadamente, han logrado su institucionalización en nuestro país, como la capacitación, y que la falta de compromiso tanto de autoridades como de órganos internos de las organizaciones la han convertido en un trámite más a cubrir, ya que lo exigen otras instituciones sólo para fines estadísticos. Es importante señalar que, como lo asegura Stufflebeam (1995:175), "el propósito más importante de la evaluación no es demostrar sino perfeccionar. No podemos estar seguros de que nuestras metas son valiosas si no las comparamos con las necesidades de la gente a la que presuntamente sirven".

Notas

- ¹ Información obtenida de la Exposición de motivos. Presupuesto 2005. Luz y Fuerza del Centro, p. 423.
- ² Información obtenida del Convenio de Productividad LFC-SME, 16 de marzo de 2008.
- ³ El presente trabajo forma parte de una investigación más amplia que integra la tesis doctoral del autor.
- ⁴ Por reglas el autor se refiere a las rutinas, procedimientos, convenciones, papeles, estrategias, formas organizativas y tecnologías en torno a las cuales se construye la actividad política.

⁵ Recordemos que la capacitación está legislada en el artículo 123 fracción XIII, de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

⁶ En algunas organizaciones, sobre todo en las empresas públicas que cuentan con sindicato, existe un área encargada de elaborar y coordinar conjuntamente los programas de capacitación, generalmente conocida como Comisión Mixta de Capacitación.

⁷ Manual para la implementación, evolución y evaluación de los indicadores y metas de productividad 2008-2012. Mayo 12, 2008. Comisión Mixta Permanente de Productividad. Luz y Fuerza del Centro-Sindicato Mexicano de Electricistas.

⁸ Las preguntas realizadas a los entrevistados que se muestran en el cuadro 1 son las más representativas para el presente artículo.

Fuentes bibliográficas

- Ashton, Thomas (2008), *La Revolución industrial 1769-1830*, México, FCE.
- González, Martín y Socorro Olivares (2005), *Administración de Recursos Humanos. Diversidad-Caos*, México, CECSA.
- Gutiérrez, Esthela (1989), "La recomposición de la clase obrera y el futuro del mundo laboral" en Esthela Gutiérrez (coord.), *Reconversión industrial y lucha sindical*, México, Nueva Sociedad.
- Hall, Richard (1996), *Organizaciones, estructuras, procesos y resultados*, México, Prentice Hall.
- Hernández, Roberto (2008), *Metodología de la investigación*, 4ª ed., México, McGraw Hill.
- Ivancevich, John (2004), *Administración de recursos humanos*, México, McGraw-Hill.
- Jepperson, Ronald (2001), "Instituciones, efectos institucionales e institucionalismo", en W. Powell y P. DiMaggio, *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*, México, FCE/UAEM.
- Kast, Freemont y James Rosenzweig (1988), *Administración de las organizaciones. Un en-*

- foque de sistemas y contingencias*, México, McGraw-Hill.
- Kaztman, Rubén y José Luis Reyna (1979), *Fuerza de trabajo y movimientos laborales en América Latina*, México, El Colegio de México.
- Lombardo, Vicente (1974), *Teoría y práctica del movimiento sindical mexicano*, México, Biblioteca del trabajador mexicano.
- March, James y Johann Olsen (1997), *El redescubrimiento de las instituciones. La base organizativa de la política*, México, FCE.
- Mendenhall, William y James Reinmuth (1978), *Estadística para administración y economía*, Belmont, Wadsworth Internacional Iberoamericana.
- Meyer, John y Brian Rowan (1999), "Organizaciones institucionalizadas: la estructura formal como mito y ceremonia" en W. Powell y P. DiMaggio, *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*, México, FCE/UAEM.
- North, Douglas (2006), *Instituciones, cambio institucional y desempeño económico*, México, FCE.
- Obregón, Carlos (2008), *Institucionalismo y desarrollo*, México, PUI.
- Rodríguez, Darío (1996), *Gestión organizacional. Elementos para su estudio*, México, Plaza y Valdés.
- Sabino, Carlos (1992), *El proceso de investigación*, Caracas, PANAPO.
- Shao, Stephen (1960), *Estadística para economistas y administradores de empresas*, México, Herrero.
- Sherman, Arthur et al. (1999), *Administración de recursos humanos*, México, Thompson.
- Simon, Herbert (1988), *El comportamiento administrativo*, Buenos Aires, Aguilar.
- Siliceo, Alfonso (2003), *Capacitación de personal*, México, Limusa.
- Stufflebeam, Daniel y Anthony Shinkfield (1995), *Evaluación sistemática. Guía teórica y práctica*, Barcelona, Paidós.
- Sumanth, David (1997), *Ingeniería y administración de la productividad*, México, McGraw-Hill.
- Tamayo, Mario (2004), *El proceso de la investigación científica*, México, Limusa.
- Taylor, Frederick (1981), *Principios de la administración científica*, México, Herrero.
- Trejo, Raúl (1990), *Crónica del sindicalismo en México (1976-1988)*, México, Siglo XXI.
- Werther, William y Keith Davis (2000), *Administración de personal y recursos humanos*, México, McGraw Hill.
- Yin, Robert (1994), *Case study research. Design and methods*, London, Sage.
- Zucker, Lynn (1999), "El papel de la institucionalización en la persistencia cultural", en W. Powell y P. DiMaggio, *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*, México, FCE/UAEM.

Publicaciones periódicas

- Barba, Antonio (2010). "Frederick Winslow Taylor y la administración científica: contexto, realidad y mitos", en *Gestión y estrategia*, México, UAM-Azcapotzalco, julio/diciembre.
- Mazzotti, Giovanna y Pedro Solís (2010), "A cien años de la Administración Científica: repensar a Taylor para enfrentar los retos organizativos de la sociedad del conocimiento", en *Gestión y estrategia*, México, UAM-Azcapotzalco, julio/diciembre.

Otras fuentes

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos* (2007), México, Sista.
- Ley Federal del Trabajo* (2007), México, Porrúa.